

Bruxelles, le 5.4.2022
C(2022) 2229 final

ANNEX

ANNEXE

de la

COMMUNICATION À LA COMMISSION

Une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour la Commission





Une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour la Commission

Plan d'action

Direction générale
des ressources humaines et de la sécurité

TABLE DES MATIÈRES

UN LIEU DE TRAVAIL ATTRAYANT POUR TOUS

Un lieu de travail attrayant

1. Un lieu de travail fondé sur la confiance, inclusif et respectueux, conformément aux valeurs européennes

Action	Description	Chef de file
Actualiser et mettre en œuvre le plan d'action en faveur de la diversité et de l'inclusion	Finaliser en 2022 un plan d'action actualisé fondé sur une vaste enquête, en vue d'améliorer l'inclusion de tous les collègues, indépendamment de leur nationalité, de leur sexe, de leur handicap, de leur appartenance à une minorité ethnique, de leur milieu socio-économique, de leur âge ou de leur orientation sexuelle.	HR
Adopter un nouveau cadre de lutte contre le harcèlement	Adopter un nouveau cadre fondé sur une vaste enquête menée en 2021 afin de garantir à l'ensemble du personnel un environnement sûr et inclusif, dans lequel la discrimination est éliminée et les droits de l'homme protégés. Ce cadre comprendra notamment, au premier semestre 2022, une décision de la Commission relative à la prévention du harcèlement sexuel et moral, une stratégie globale de prévention du harcèlement et un guide pour un lieu de travail respectueux et positif.	HR
Améliorer l'attractivité de tous les lieux d'affectation	Élaborer des plans d'action sur mesure visant à renforcer l'attractivité de certains sites de la Commission. Les travaux liés à un tel plan d'action pour notre site au Luxembourg ont commencé en 2020 (par exemple, avec l'élaboration d'un accord interinstitutionnel sur les concours généraux spécifiques au Luxembourg).	HR, en étroite coopération avec les États membres d'accueil, les DG et les autres institutions présentes sur le site
Renforcer l'initiative «Volunteer for a Change»	Mettre au point en 2022 une nouvelle plateforme de volontariat établissant une correspondance entre des membres du personnel et des possibilités locales appropriées de volontariat; concevoir, au moyen de hackatons, des initiatives de volontariat fondées sur les compétences. Réviser en 2022 les règles relatives aux congés de volontariat.	HR

2. Un lieu de travail flexible

Action	Description	Chef de file
Adopter une nouvelle décision de la Commission relative au temps de travail et au travail hybride, portant sur un environnement de travail flexible permettant de travailler au bureau et depuis le domicile ainsi que sur le droit à la déconnexion	S'adapter au travail flexible, grâce à l'adoption en 2022 d'une nouvelle décision relative au temps de travail et au travail hybride, qui prévoit le droit à la déconnexion.	HR
Promouvoir et favoriser des méthodes de travail flexibles à la Commission	Apporter un appui au personnel et à l'encadrement en ce qui concerne le travail dans des bureaux modernes et depuis le domicile.	Équipe chargée du travail flexible (HR, OIB, OIL, DIGIT, SCIC, SG et le guichet unique pour la collaboration)

3. Un lieu de travail respectueux de l'environnement

Action	Description	Chef de file
Verdir la Commission	Atteindre d'ici à 2030 la neutralité climatique de l'institution, qui joue un rôle précurseur en matière de transition. Réduire les émissions des bâtiments, des déplacements professionnels du personnel et des experts externes (engagement en 2022 en faveur de nouveaux principes et nouveau guide des missions pour le personnel), des conférences et des déplacements du personnel entre le domicile et le lieu de travail; évaluer les émissions liées au télétravail (premiers résultats en 2022); promouvoir l'économie circulaire, la biodiversité et l'alimentation durable.	HR avec OIB - OIL - JRC - SANTE - COMM (autorités locales) - BUDG
Mettre en œuvre la nouvelle politique immobilière et adapter sa mise en œuvre sur la base de l'expérience afin de rendre la Commission plus flexible, plus efficiente et plus respectueuse de l'environnement	Assurer la transition vers des bureaux intelligents et durables et une réduction des espaces de bureaux.	OIB - OIL - JRC - SANTE - COMM (autorités locales) – ASOC HR, BUDG

Garantir le bien-être et la satisfaction du personnel

4. Soutien pratique et orientations tout au long de la vie pour les nouvelles recrues, les membres du personnel et leurs familles ainsi que les retraités

Action	Description	Chef de file
Soutien pratique et orientations tout au long de la vie pour les nouvelles recrues, les membres du personnel et leurs familles ainsi que les retraités	- En 2022, mettre en œuvre un programme d'accueil amélioré et étendu, incluant un soutien accru aux familles. Améliorer les procédures administratives pour les nouvelles recrues. - Fournir des orientations sur la retraite et les démarches administratives et mettre en place une approche structurée pour les seniors actifs (en tirant notamment parti de l'expérience des anciens fonctionnaires).	HR, DIGIT, PMO (avec le soutien de l'AIACE)

5. Nouveau programme fit@work pour le bien-être et la satisfaction du personnel

Action	Description	Chef de file
Élaborer une approche intégrée du bien-être physique et mental, en regroupant tous les services liés au bien-être	Mettre au point une approche intégrée en matière de bien-être physique et mental et adopter un plan d'action en 2022, incluant la télémédecine et le soutien psychosocial virtuel, une politique à destination du personnel rétabli après une maladie de longue durée, la formation de membres du personnel de toutes les DG dans le cadre d'un «programme de premiers soins en santé mentale» et l'apport d'un soutien et d'un accompagnement aux membres du personnel qui assument un rôle à l'égard du bien-être du personnel.	HR

RAPIDITÉ ET SOUPLESSE EN MATIÈRE DE SÉLECTION ET DE RECRUTEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE LA COMMISSION

Rapidité accrue et souplesse en matière de sélection et de recrutement

6. Tirer parti du vivier des talents externes (concours généraux accélérés) en mettant en avant l'occasion unique de contribuer au projet européen

Action	Description	Chef de file
Un nouveau modèle pour les concours généraux rapides	Repenser en 2022 les concours généraux en tirant les enseignements des projets pilotes, tester l'utilisation de 24 langues et diminuer le recours aux épreuves de raisonnement verbal, numérique et abstrait en faveur de compétences nouvelles, plus pertinentes, et de connaissances de base relatives aux actions de l'UE pour les profils concernés. Accélérer les concours grâce à des procédures améliorées, à un meilleur suivi et à de nouveaux outils informatiques.	HR, EPSO et autres institutions de l'UE
Revoir le processus de recrutement afin de l'accélérer	Accélérer le processus de recrutement, en l'automatisant davantage et en réexaminant les flux de travail en 2022, en consultant l'encadrement, les candidats et les professionnels des RH et en anticipant le contrôle médical.	HR

7. Renforcer le vivier de talents internes (concours internes réguliers)

Action	Description	Chef de file
Organiser des concours internes réguliers	- Publier en 2022 un calendrier des concours organisés régulièrement pour les généralistes, offrant ainsi des perspectives de carrière améliorées à un large éventail de membres du personnel. - Planifier des concours supplémentaires destinés à des spécialistes.	HR et EPSO
Envisager une prolongation limitée de la durée maximale du recours au personnel non permanent	Décider s'il y a lieu de prolonger la durée maximale de sept ans définie pour l'emploi de personnel non permanent dans les services de la Commission et, le cas échéant, appliquer cette décision en 2022.	HR

8. Élargir le programme pour les professionnels juniors et accroître la mobilité des nouvelles recrues

Action	Description	Chef de file
Adopter une décision visant à élargir le programme pour les professionnels juniors et à en faire un dispositif permanent	Rendre permanent, en 2022, le programme pour les professionnels juniors. Coopérer avec d'autres entités de l'UE afin d'étudier la faisabilité de la mise en place d'un programme distinct et entièrement interinstitutionnel.	HR, EPSO et autres institutions de l'UE
Nouveau programme d'intégration	Le programme, axé principalement sur les nouveaux fonctionnaires, pourrait inclure, par exemple, de l'observation en situation de travail, du mentorat, des groupes de projet, des visites dans les autres institutions de l'UE, des réseaux d'anciens étudiants; détails à définir dans un document de réflexion attendu au troisième trimestre de 2022.	HR

9. Définir les rôles futurs des groupes de fonctions AST et AST/SC au sein de la Commission

Action	Description	Chef de file
Définir les besoins futurs de la Commission concernant les fonctions AST et AST/SC	- Consulter les DG au deuxième trimestre de l'année 2022 afin de déterminer l'avenir des groupes de fonctions AST et AST/SC. - Renforcer la correspondance, entre les différentes DG, entre les responsabilités exercées et le type de poste occupé. - Revoir la sélection et le recrutement ainsi que la dimension globale des groupes de fonctions AST et AST/SC. - Envisager de permettre aux AST/SC d'accéder aux concours internes AST.	HR ASOC BUDG + SJ

Composition équilibrée, diversifiée et flexible du personnel

10. Apporter une réponse adaptée à l'évolution des besoins par le recrutement d'agents temporaires

Action	Description	Chef de file
Réexaminer la limite fixée à l'emploi d'agents temporaires	Adopter, en 2022, une nouvelle décision visant à réexaminer la limite fixée à l'emploi d'agents temporaires dans l'ensemble de la Commission afin de répondre avec souplesse et rapidité à des besoins urgents en matière de	HR

	personnel.	

11. **Promouvoir un recrutement diversifié du personnel et garantir l'égalité totale entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'encadrement de la Commission d'ici à 2024**

Action	Description	**Chef de file**
Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action ciblé à l'échelle de la Commission afin de promouvoir un lieu de travail diversifié, inclusif, accessible et respectueux	Analyser la première enquête menée auprès du personnel sur la diversité et l'inclusion et présenter un plan d'action actualisé pour promouvoir une organisation diversifiée et inclusive.	HR et SG

12. **L'équilibre géographique du personnel sera renforcé sur la base de l'élaboration de plans d'action tenant compte des particularités de chaque État membre**

Action	Description	Chef de file
Mettre au point avec les États membres un plan d'action, assorti d'analyses par pays en vue de comprendre les raisons d'une faible représentation ainsi que d'une stratégie visant à y remédier	Renforcer l'équilibre géographique à tous les niveaux du personnel en mettant au point en 2022, avec les États membres, un premier projet de plan d'action assorti d'analyses par pays afin de comprendre les raisons d'une faible représentation ainsi que d'une stratégie visant à corriger ces déséquilibres, incluant des campagnes de communication ciblées, une assistance et une formation préalables aux concours, un soutien à la gestion des talents et des concours fondés sur la nationalité.	HR, EPSO, États membres sous-représentés

UNE CARRIÈRE FLEXIBLE ET GRATIFIANTE: ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET PERSONNEL

Des carrières flexibles

13. Soutenir le recours à des groupes de projet et à des task-forces, qui permettent aux membres du personnel particulièrement motivés et talentueux d'acquérir davantage d'expérience et de bénéficier de possibilités d'évolution de carrière supplémentaires

Action	Description	Chef de file
Soutenir et rationaliser le recours à des structures organisationnelles flexibles dans l'ensemble de la Commission, en favorisant la reconnaissance de la participation à celles-ci dans le cadre de la carrière et en s'appuyant sur l'expérience et les bonnes pratiques	Soutenir et rationaliser au sein de la Commission, en 2022, le recours à des structures organisationnelles flexibles, telles que des groupes de projet et des task-forces, afin de veiller à ce que les ressources soient disponibles au bon endroit pour répondre aux besoins de la Commission et offrir de très intéressantes possibilités d'évolution de carrière aux collègues talentueux et motivés.	HR

14. Promouvoir une mobilité interne et externe régulière à tous les niveaux, dans tous les lieux d'affectation, y compris les délégations de l'UE

Action	Description	Chef de file
Favoriser la mobilité interne du personnel au moyen d'une cartographie des emplois de la Commission	Élaborer un tableau de bord interactif à destination du personnel et des professionnels des RH, afin de présenter, de manière conviviale et accessible, tous les postes vacants au sein de la Commission. Cet outil facilitera l'évolution et la planification des carrières du personnel et de l'encadrement et s'appuiera, à partir de 2022, sur la proposition systématique d'une orientation professionnelle aux membres du personnel occupant un même poste depuis quatre ans. L'accent sera davantage mis sur la facilitation de la réintégration des membres du personnel après la mobilité afin de veiller à ce que leur expérience et leurs compétences soient valorisées et mises à profit par la Commission.	HR

Réorganiser et renforcer l'orientation professionnelle, le mentorat, l'accompagnement et la recherche de talents	Renforcer et rationaliser les possibilités d'évolution de carrière offertes à l'ensemble du personnel, parmi lesquelles l'accompagnement, le mentorat, l'orientation professionnelle et la recherche de talents. Cela sera facilité par: la mise en place, au premier trimestre de l'année 2022, d'une unité centralisée pour toutes les activités d'orientation professionnelle, au sein de laquelle officieront des responsables de l'orientation professionnelle possédant des connaissances spécifiques sur les différents domaines d'activité et métiers; une approche plus structurée de l'orientation professionnelle dans le cadre du dialogue d'évaluation; un accès à des programmes de mentorat structurés; et un projet pilote visant la mise en place d'une équipe spécialisée dans la recherche de talents.	HR
Soutenir la mobilité des membres du personnel d'encadrement	Mettre en place, en 2022, un nouveau système de mobilité à destination du personnel d'encadrement, notamment en élaborant des mesures d'incitation. Le système s'appuiera sur un mécanisme renforcé de suivi des nominations résultant de la mobilité ainsi que sur une coopération avec les membres du personnel d'encadrement à tous les niveaux, afin de promouvoir la mobilité interne et externe.	HR
Promouvoir la mobilité externe	Promouvoir les possibilités de mobilité externe vers d'autres institutions, organes et organismes de l'UE ainsi que des organisations internationales, afin que le personnel puisse développer son potentiel de carrière, enrichir son expérience professionnelle et acquérir de l'expertise en dehors de l'organisation. Ce processus sera engagé en 2022 avec un programme pilote d'échanges à destination du personnel d'encadrement intermédiaire, dans le cadre du programme «EU leadership», l'accent étant mis sur l'amélioration de la réintégration après la mobilité et le partage des enseignements à tirer dans la perspective d'échanges ultérieurs.	HR, autres institutions, organes et organismes de l'UE, États membres, organisations internationales
Promouvoir les échanges de personnel avec les agences exécutives	Engager immédiatement un processus de concertation avec les agences exécutives dans le but de renforcer leur attractivité et de promouvoir dans ce cadre les possibilités de mobilité pour le personnel de la Commission, afin d'échanger des expériences, des compétences et des bonnes pratiques.	HR

15. Garantir des perspectives de carrière pour toutes les catégories de personnel

Action	Description	Chef de file
Clarifier les perspectives de carrière des assistants, des agents temporaires et des agents contractuels	Offrir aux collègues talentueux et motivés davantage de possibilités d'assumer des rôles de coordination et de diriger des groupes de projet et favoriser la mobilité entre catégories de personnel dans la mesure où cela est juridiquement possible. Fournir des orientations, au quatrième trimestre de l'année 2022, afin de promouvoir la mobilité du personnel non permanent entre les DG, en vue de tirer parti de leurs talents et de leur expérience dans toute la Commission.	HR
Perspectives de carrière pour le personnel expérimenté et réexamen des parcours de carrière des conseillers et des experts confirmés/assistants confirmés	Tirer le meilleur parti du personnel expérimenté et renforcer sa reconnaissance grâce au mentorat et dans les jurys; fournir un renforcement des compétences, par exemple dans le domaine du numérique. Engager un processus de consultation des conseillers et des experts confirmés en 2022, afin de définir leurs rôles et responsabilités ainsi que les possibilités de mobilité les plus appropriées, en veillant à ce que leurs compétences et leur expertise soient mises à profit par l'organisation et à ce qu'ils soient soutenus dans la réalisation de leurs aspirations professionnelles.	HR
Publication externe des postes d'encadrement permanents et temporaires	Envisager au cas par cas la publication externe de postes d'encadrement afin de soutenir un recrutement équilibré et diversifié du personnel et d'ouvrir des perspectives de carrière à un plus grand nombre de membres du personnel.	HR

16. Améliorer l'orientation en matière d'apprentissage et de formation

Action	Description	Chef de file
Améliorer l'éventail des formations proposées en élaborant des modules d'apprentissage ciblés sur une expertise spécifique ou des compétences interdisciplinaires	Améliorer l'offre en matière d'apprentissage et de développement, en définissant des priorités d'ici la fin de 2022. Concevoir des modules d'apprentissage ciblés sur une expertise spécifique ou des compétences interdisciplinaires, en mettant l'accent sur la maîtrise du numérique. Fournir aux membres du personnel des recommandations en matière d'apprentissage sur la base de la description de leur poste.	HR (coordination avec les DG responsables)

Gestion des prestations du personnel

17. Détecter les talents à un stade précoce

Action	Description	Chef de file
Renforcer les procédures de gestion des talents afin d'améliorer la détection précoce des collègues talentueux à la Commission et de les soutenir dans leur carrière	Mettre en place un système d'appui à la détection précoce des talents et proposer des programmes spécifiques pour soutenir les collègues talentueux dans leur carrière, au moyen par exemple d'une formation préparant aux postes d'encadrement, de l'orientation professionnelle, du mentorat et de l'évaluation à 360 degrés. Cette approche sera précisée en 2022 sur la base d'une évaluation des bonnes pratiques.	HR

18. Simplifier les rapports d'évaluation et les autoévaluations

Action	Description	Chef de file
Revoir et simplifier les rapports d'évaluation afin de veiller à ce qu'ils répondent aux besoins de l'encadrement et du personnel	Revoir et simplifier les rapports d'évaluation en commençant par une consultation en 2022. Organiser des réunions régulières destinées à recueillir des commentaires afin de fixer des objectifs et de passer en revue les aspirations du personnel. Veiller à la reconnaissance de la mobilité et des fonctions exercées au sein des structures ponctuelles et des task-forces.	HR

19. Apporter un appui à l'encadrement dans les cas de prestations insuffisantes et insatisfaisantes

Action	Description	Chef de file
Apporter un appui supplémentaire à l'encadrement dans les cas de prestations insuffisantes et insatisfaisantes, en proposant des solutions rapides et en allégeant, dans la mesure du possible, la charge supplémentaire	Apporter en temps opportun un appui approprié à l'encadrement dans les cas de prestations insuffisantes et insatisfaisantes du personnel et de membres de l'encadrement. Cela supposera un soutien structurel permettant d'alléger, dans la mesure du possible, la charge supplémentaire pesant sur le personnel d'encadrement et les collègues, ainsi que la mobilité vers des postes plus adaptés et la sensibilisation proactive des DG, accompagnée d'orientations.	HR

20. Intensifier l'examen minutieux exercé lors du recrutement et pendant la période de stage, y compris pour le personnel d'encadrement

Action	Description	Chef de file
Améliorer le suivi des prestations du personnel pendant la période de stage	Améliorer le suivi des prestations et du comportement pendant la période de stage en apportant un soutien accru au personnel d'encadrement et en responsabilisant davantage ce dernier quant à cet aspect de son rôle. Une campagne de sensibilisation en 2022 et des lignes directrices contribueront aussi à remédier en temps opportun aux problèmes liés aux prestations du personnel.	HR

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT: VERS DES SERVICES DE RH EFFICIENTS ET CENTRÉS SUR LE PERSONNEL

21. Réviser le modèle des RH pour l'orienter vers des services de RH centrés sur le personnel

Action	Description	Chef de file
Réviser le modèle des RH en prévoyant une appropriation intégrale claire des processus afin que les DG et leur personnel aient une compréhension précise des services proposés et sachent à qui s'adresser	Fusionner les deux acteurs existants au sein de la DG HR (AMC et RH au niveau de l'institution) en un seul en 2022, afin de permettre une appropriation intégrale claire des processus. Faciliter le travail des correspondants RH locaux au sein des DG grâce au fait que les gestionnaires de portefeuille actifs au sein des unités de la DG HR comprennent les spécificités et les besoins locaux et établissent un lien de proximité avec les DG. Créer une unité spécialisée pour coordonner la coopération avec les DG et garantir une amélioration continue des services.	HR
Mettre en œuvre un nouvel organigramme de la DG HR afin d'améliorer les services de RH pour le personnel	Mettre en œuvre un nouvel organigramme de la DG HR à la mi-février 2022 pour le faire correspondre au modèle révisé des RH et créer les structures adéquates, reposant sur l'appropriation intégrale nécessaire des processus ainsi que sur des processus simplifiés, en vue de fournir de meilleurs services au personnel, à l'encadrement et aux RH locales.	HR

22. Simplifier l'accès à l'information et apporter un appui au personnel au moyen d'un nouveau service d'assistance pour les RH

Action	Description	Chef de file
Créer un service d'assistance central pour les RH afin d'établir un point d'entrée unique pour l'ensemble du personnel et de l'encadrement, avec la possibilité de se rendre en personne dans les locaux de ce service, de l'appeler ou de lui poser une question par écrit	Mettre en place en 2022 un service d'assistance unifié pour les RH, en s'appuyant sur l'expérience acquise, notamment, dans le cadre des services d'assistance relatifs à la COVID-19 et aux services administratifs ainsi que du bureau d'accueil. Ce nouveau service d'assistance fournira au personnel et à l'encadrement une ressource en ligne cohérente et accessible sur les questions liées aux RH. Il pourra aussi être consulté en personne, par téléphone ou par écrit.	HR, PMO

23. Veiller à l’efficience et à la rationalisation des processus liés aux RH

Action	Description	Chef de file
Réexaminer tous les services et processus liés aux RH	Procéder à un réexamen complet de tous les services et processus liés aux RH afin de veiller à ce qu’ils soient rapides, flexibles et efficients, et qu'ils prévoient une appropriation intégrale claire, en commençant par les processus liés aux actions relevant de la stratégie en matière de ressources humaines. Cette opération débutera par l’identification de tous les responsables de processus liés aux RH et par la détermination des processus prioritaires aux fins de l’amélioration des services.	HR

24. Recourir à la technologie afin d’améliorer les services de RH pour l’utilisateur

Action	Description	Chef de file
Créer une nouvelle plateforme informatique pour les RH	Fournir une plateforme informatique de haut niveau, disponible sur le marché, afin de soutenir le modèle révisé des RH et de permettre une prestation efficace des services de RH, en commençant par une version pilote intégrée de la nouvelle plateforme en 2022. Cette nouvelle plateforme, qui s’inscrira dans la stratégie numérique de la Commission, sera accessible sur les appareils mobiles et sera conforme aux bonnes pratiques du secteur. Elle contribuera à répondre aux besoins opérationnels du personnel et de l’encadrement et fournira des informations stratégiques aux RH locales et centrales aux fins de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines.	HR